

STRATEGI PENGEMBANGAN PORTOFOLIO PRODUK DIVISI PENERBITAN BUKU-BUKU PERGURUAN TINGGI PT XYZ

Otto Zulham^{*1}, Heny K. Daryanto^{**}, dan Setiadi Djohar^{***})

^{*)} Prenada Media

Jalan Tandra Raya No. 23, Rawamangun, Jakarta Timur 13000

^{*)} Departemen Agribisnis, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor

Jl Kamper, Wing 4 Level 5 Kampus IPB Dramaga, Bogor 16680

^{*)} PPM School of Management Jakarta

Jl. Menteng Raya 9–19, Jakarta 10340

ABSTRACT

The study aims to help XYZ Company formulate development strategies on the portfolio of college book products. XYZ Company currently has four divisions, each targeting a different segment. To formulate a development strategy, this study used a portfolio of General Electric Matrix (GE) and Analysis of Product Life Cycle (PLC). GE Matrix results showed that the categories of the Islamic religion, economics and management, health sciences, social sciences and political education are in the first quadrant, i.e. the appeal in the industry is still high for these categories which were offset by high strength of the company's business. Categories of legal science and psychology are in quadrant II, i.e. the company has a high business strength, but the attractiveness of the industry for these categories is in medium level. The analysis result of PLC, i.e. the Islamic religion, economics and management, psychology, political science are in higher phase, legal studies in a growth phase, while the health and education sciences are in the lower phase. The formulation of strategies for the development of Islamic religion, economics and managements, social and politics is performed by using intensive growth strategy, the market growth strategy, market development strategy, and integrative strategies, legal science and psychology with intensive growth strategy, while health and education sciences with intensive and defensive strategies.

Keywords: publishing company, the college book division, GE matrix, PLC analysis

ABSTRAK

Penelitian bertujuan membantu PT XYZ merumuskan strategi pengembangan atas portofolio produk buku perguruan tinggi. PT XYZ saat ini memiliki empat divisi yang masing-masing menasar segmen yang berbeda. Untuk merumuskan strategi pengembangan portofolio menggunakan Matriks General Electric (GE) dan Analisis Product Life Cycle (PLC). Hasil Matriks GE menunjukkan bahwa kategori agama islam, ekonomi dan manajemen, ilmu kesehatan, ilmu pendidikan dan sosial politik berada dalam kuadran I, yaitu daya tarik dalam industri masih tinggi untuk kategori-kategori tersebut yang diimbangi dengan kekuatan bisnis perusahaan yang tinggi juga. kategori ilmu hukum dan ilmu psikologi berada dalam kuadran II, yaitu perusahaan memiliki kekuatan bisnis yang tinggi namun daya tarik industri untuk kategori-kategori tersebut pada posisi sedang. Hasil Analisis PLC, yaitu agama islam, ekonomi dan manajemen, ilmu psikologi, sosial politik pada fase dewasa. Ilmu Hukum pada fase tumbuh, sedangkan ilmu kesehatan dan ilmu pendidikan pada fase turun. Perumusan strategi pengembangan untuk agama islam, ekonomi dan manajemen dan sosial politik menggunakan strategi pertumbuhan intensif, yaitu strategi pertumbuhan pasar, strategi pengembangan pasar dan strategi integratif. ilmu hukum dan ilmu psikologi dengan strategi pertumbuhan intensif. Ilmu kesehatan dan ilmu pendidikan dengan strategi intensif dan strategi bertahan.

Kata kunci: perusahaan penerbitan, divisi buku perguruan tinggi, matriks GE, analisis PLC

¹ Alamat Korespondensi:

Email: otto.zulham@gmail.com

PENDAHULUAN

Pada masa di mana persaingan usaha disetiap industri sangat ketat membuat setiap perusahaan bersaing dengan segala kemampuan dan kecerdasannya untuk mengatasi persaingan dan bertahan dalam industri. Untuk itu diperlukan suatu strategi bersaing yang efektif dan efisien sehingga dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan dan memberikan keunggulan bersaing (David, 2011).

Ikapi menyatakan bahwa mulai tahun 2012–2014 pertumbuhan pasar buku di Indonesia mulai mengalami penurunan sekitar 2%. Dalam usahanya untuk tetap bertahan, penerbit harus mampu menemukan pasar potensial yang memberikan keuntungan bagi perusahaan dengan jalan menerbitkan buku dengan segmen pasar yang beragam.

Walaupun pasar sedang menurun namun penerbit harus selalu mencari dan menemukan ceruk pasar potensial yang mampu memberikan keuntungan bagi perusahaan. Dalam usahanya menemukan ceruk pasar ini, langkah yang diambil penerbit, yaitu memperbanyak portofolio produknya dengan menambah ragam dan jenis terbitannya untuk menyasar segmen yang beragam. Namun, strategi yang diambil ini membawakan konsekuensi, yaitu perusahaan harus mampu menyediakan berbagai sumber dayanya untuk mendukung strategi ini. Oleh karena itu, menurut Pearce dan Robinson (2013) ketika bisnis mulai melakukan diversifikasi, perusahaan menghadapi tantangan dalam mengelola kebutuhan sumber daya dari bisnis yang beragam namun di batasi dengan keterbatasan sumber daya perusahaan. Portofolio yang beragam ini haruslah dikelola dengan efektif dan efisien dan dievaluasi kelayakannya agar tetap menjadi sumber penghasilan bagi perusahaan.

Analisis portofolio atas unit bisnis membantu perusahaan agar strategi setiap unit bisnisnya sesuai dengan tujuan perusahaan. Hax dan Majluf (1991) menyatakan ada beberapa teknik dalam melakukan analisis portofolio ini antara lain *The Boston Consulting Group Matrix*, *General Electric Matrix*. Pearce and Robinson (2013) menambahkan satu teknik lagi, yaitu *Matriks Lingkungan Strategis BCG* yang merupakan pengembangan dari *Matriks BCG*. Teknik portofolio ini sudah digunakan lebih dari 20 tahun seperti yang disampaikan Armstrong *et al.* (1994) bahwa teknik ini banyak memberikan panduan bagi perusahaan atas

pilihan strategi yang akan diambil. Žic *et al.* (2012) juga mengatakan bahwa analisis portofolio memberikan kontribusi yang besar dalam mengidentifikasi permasalahan dalam perencanaan strategi jangka pendek dan panjang perusahaan

Udoh Imeh *et al.* (2012) dalam penelitiannya bahwa *BCG Matrix*, *GE Matrix*, *DPM Matrix* dan *ADL strategic condition matrix* merupakan alat strategik bagi perusahaan dalam melakukan perencanaan strategik bagi unit bisnisnya. Hasil berbeda ditunjukkan oleh Khan dan Buarki (1992) di Bahrain bahwa *BCG* dan *DPM* paling jarang digunakan dalam perencanaan strategik dibanding dengan analisis keuangan, *SWOT*, *Gap Anaysis* dan *Space Analysis*. Masárová dan Krizanová (2013) menggunakan metode *BCG* dan *GE Matrix* untuk industri konstruksi di Slovakia.

Salah satu alasan terpenting melakukan analisis portofolio produk adalah untuk memahami profil daur siklus produknya sehingga memudahkan perusahaan dalam memetakan sumber daya secara tepat untuk tiap fase daur hidupnya (Žic, 2009). Penelitian yang telah dilakukan menggunakan *product life cycle* sebagai analisis lanjutan setelah melakukan analisis portofolio, yaitu Homisah (2014) meneliti portofolio produk PT Sekar Laut Tbk dengan menggunakan *Matriks BCG* dan untuk memperkuat dasar pengambilan keputusan menggunakan *Matriks GE* dan *PLC Analysis*. Sumarno (2011) pada PT Bank Bukopin menggunakan *Matriks BCG* untuk membandingkan dengan produk pesaing dan *Matriks GE* dan *PLC Analysis* atas masing-masing produk tabungan. Poniran (2013) pada PT Gudang Garam Tbk menggunakan *Matriks BCG*, *matriks GE* dan *PLC analisis* atas masing-masing produknya

PT XYZ yang awal berdirinya khusus menerbitkan buku-buku teks mahasiswa sekarang sudah memperluas segmen pasarnya dengan menerbitkan berbagai macam buku. Perusahaan membentuk unit bisnis untuk tiap segmen baru yang dilayaninya. Pengelompokan suatu segmen kedalam suatu unit bisnis bertujuan agar perusahaan mampu melihat potensi dari masing-masing unit bisnis. Perusahaan membuat empat bisnis unit atau divisi, yaitu Divisi A yang khusus menerbitkan buku teks mahasiswa. Divisi B khusus menerbitkan buku populer *science*, yaitu buku-buku yang sifatnya praktis sebagai buku pendamping teks mahasiswa. Divisi C menerbitkan buku-buku agama Islam dan Divisi D khusus novel fiksi untuk remaja.

Perusahaan memiliki visi dan misi untuk mengembangkan setiap divisi atau portofolio produknya menjadi lebih baik dan menguntungkan setiap tahunnya. Namun seperti perusahaan lain yang selalu memiliki kendala atas sumber dayanya. PT XYZ juga menghadapi keterbatasan sumber daya seperti keterbatasan atas sumber daya manusianya, sumber daya finansialnya dan cakupan area pemasaran memaksa PT XYZ harus cerdas menganalisis potensi masing-masing divisi ini, mana yang harus dipertahankan sebagai sumber pendapatan perusahaan dan mana yang harus di divestasi karena tidak menjadi sumber pendapatan perusahaan..

Potensi dari masing-masing divisi terlihat pada Tabel 1 yang memperlihatkan penjualan PT XYZ selama 2010–2014. Terlihat bahwa penjualan setiap divisi mengalami naik turun namun memiliki kecenderungan meningkat. Terlihat juga pada Tabel 1 Divisi D terjadi penurunan penjualan 35% dibanding tahun sebelumnya dan Divisi C penurunan penjualan 20% dari tahun sebelumnya. Untuk Divisi A hanya mengalami peningkatan penjualan 3% sedang Divisi B terjadi peningkatan penjualan hampir 100%. Perusahaan yang menggantungkan kelangsungan usahanya pada segmen mahasiswa ini merasa perlu mengevaluasi Divisi A, yaitu apa yang menyebabkan pertumbuhan penjualannya tidak tinggi.

Pada Divisi A, perusahaan melakukan pengelompokan sesuai dengan segmen mahasiswa yang dilayani kedalam kategori agama islam, ekonomi dan manajemen, ilmu hukum, ilmu kesehatan, ilmu pendidikan, ilmu psikologi dan sosial politik. Untuk menyelesaikan permasalahan yang terjadi, maka tujuan penelitian dirumuskan berikut:

1. Menganalisis kondisi kekuatan bisnis perusahaan dan daya tarik industri setiap kategori pada Divisi A PT XYZ.
2. Menganalisis posisi setiap kategori Divisi A dalam matriks portofolio dan fase siklus hidupnya.
3. Menyusun strategi pengembangan untuk Divisi A berdasarkan posisi kategori pada matriks portofolio dan analisis siklus hidupnya.

METODE PENELITIAN

Jenis dan sumber data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Jenis data primer, yaitu penilaian faktor-faktor daya tarik industri bersumber dari pihak eksternal, yaitu *expert* dan Penilaian faktor-faktor kekuatan bisnis bersumber dari pihak internal perusahaan. Jenis data sekunder mengenai perkembangan produk PT XYZ bersumber dari data departemen produksi dan data penjualan tahunan dari departemen pemasaran.

Pengambilan data primer dilakukan dengan penentuan sampel responden menggunakan teknik *purposive sampling* dan dipilih *judgment sampling* dilanjutkan dengan wawancara dengan *expert* dan pengumpulan data langsung di lokasi penelitian. Data sekunder berupa data internal perusahaan seperti data penjualan dan data produksi. Data lain diperoleh dari jurnal, buku, tesis dan sumber lain yang berhubungan.

Hasil pemilihan variabel yang relevan atas faktor-faktor kritis daya tarik industri dan kekuatan bisnis dilakukan pembobotan dan pemeringkatan untuk digunakan sebagai dasar penyusunan Matrix GE. Hasil kinerja portofolio setiap kategori, yaitu penjualan tahunan dari 2010–2014 sebagai dasar analisis *product life cycle*.

Tabel 1. Penjualan buku per divisi 2010–2014 (Rp juta rupiah)

Tahun	Divisi				Total penjualan
	Perguruan tinggi (A)	Sains populer (B)	Agama Islam (C)	Novel fiksi (D)	
2010	8.082	567	13	212	8.876
2011	9.195	476	15	171	9.858
2012	10.609	624	55	177	11.467
2013	13.213	559	67	108	13.965
2014	13.723	977	53	69	14.824

Analisis Matriks *General Electric* (GE) dilakukan dengan 1) menetapkan faktor-faktor relevan yang dapat memengaruhi daya tarik industri bisnis dari masing-masing kategori; 2) menetapkan faktor-faktor relevan yang dapat memengaruhi kekuatan bisnis dari masing-masing kategori. 3) untuk menentukan bobot yang paling dominan menggunakan metode *pairewised comparison* seperti yang dilakukan Kurniasanti *et al.* (2014); 4) menentukan *rating* faktor-faktor kritis setiap kategori dengan skala likert, seperti yang dilakukan setiadevi *et al.* (2014); 5) menentukan total nilai faktor-faktor kritis dari hasil perkalian bobot dan *rating*; dan 6) memetakan posisi masing-masing kategori Divisi A pada matriks GE.

Analisis *Product Life Cycle* (PLC) dilakukan dengan:

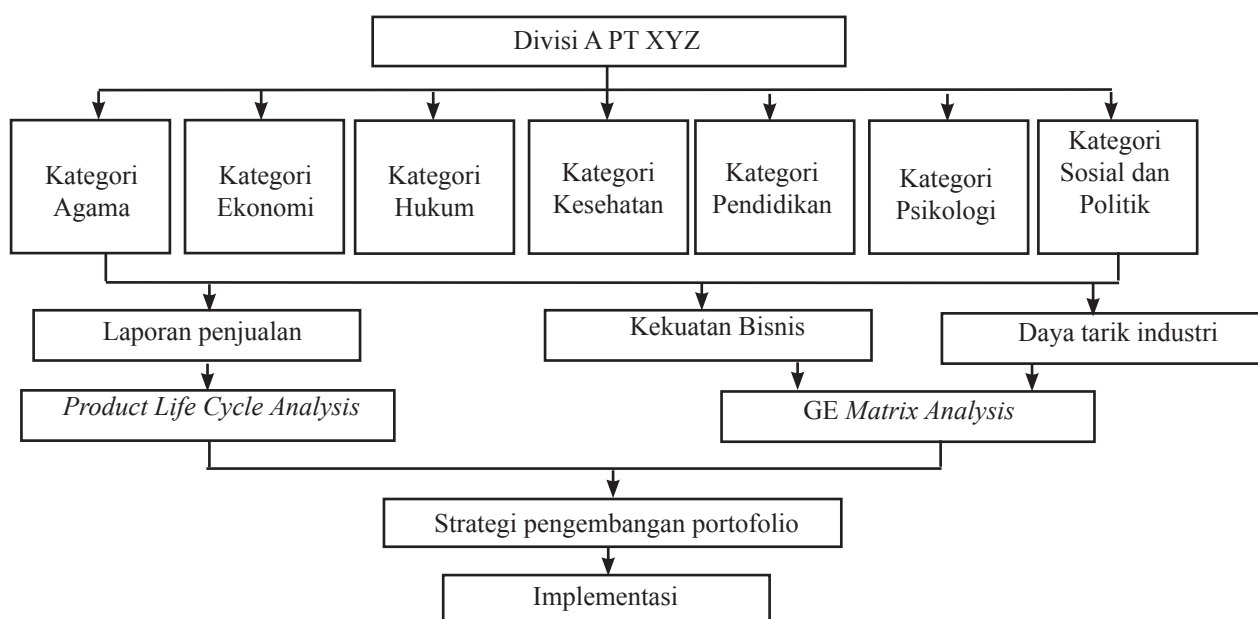
1. Menginventarisir data-data penjualan setiap kategori.
2. Melakukan *smoothing* data dengan menggunakan salah satu persamaan: eksponensial, linear, *logarithmic*, *polynomial*, *power* atau *moving average* dengan nilai minimum/paling kecil $R^2 = 0,9$ ($R^2 = 0,9$).
3. Menentukan dan memetakan masing-masing kategori dalam grafik PLC.

Tahapan dari kegiatan yang akan dilakukan dalam penelitian ini, pertama dengan menyebarkan kuesioner yang bertujuan untuk memilih variabel-variabel kekuatan bisnis oleh pihak internal, yaitu PT XYZ dan daya tarik industri oleh pihak eksternal, yaitu Ketua APPTI yang relevan untuk setiap kategori.

Langkah kedua, yaitu melakukan pembobotan dengan menggunakan *pairwise comparison method* kemudian pemeringkatan dengan menggunakan skala likert atas tiap variabel kekuatan bisnis dan daya tarik industri tiap kategori selanjutnya dilakukan pemetaan posisi setiap kategori kedalam Matriks GE. Langkah ketiga memetakan fase siklus hidup produk setiap kategori berdasarkan pengamatan kinerja penjualan pertahun untuk setiap kategori. Langkah terakhir dalam merumuskan strategi pengembangan atas masing-masing kategori mengacu pada 4 strategi pertumbuhan, yaitu strategi pertumbuhan intensif, strategi pertumbuhan integratif, strategi pertumbuhan diversifikasi dan strategi bertahan. Langkah-langkah tersebut dijabarkan dengan kerangka pemikiran penelitian yang terlihat pada Gambar 1.

HASIL

Hasil pemilihan oleh pihak manajemen dan ekspert atas variabel-variabel yang relevan pada industri buku teks perguruan tinggi adalah pangsa pasar, harga produk, produktivitas, kualitas produk, citra perusahaan, permodalan, kehandalan tenaga penjual, reputasi merek, jaringan distribusi, variasi dan inovasi produk, kompetensi manajemen, aktivitas promosi, kinerja sumber daya manusia, ketersediaan stok. Terdapat 10 faktor daya tarik industri yang relevan, yaitu ukuran pasar secara keseluruhan, tingkat pertumbuhan pasar, iklim usaha, intensitas persaingan, hambatan untuk masuk, margin laba industri, regulasi pemerintah,



Gambar 1. Kerangka pemikiran penelitian

ancaman produk pengganti, penambahan jumlah mahasiswa, daya tawar pemasok (percetakan), jumlah modal, daya tawar konsumen, musiman.

Kondisi Kekuatan Bisnis Perusahaan dan Daya Tarik Industri

Dalam penentuan kondisi kekuatan bisnis dilakukan analisis menggunakan Matriks GE. Hasil kuesioner untuk kekuatan bisnis didapatkan bahwa perusahaan memandang bahwasanya setiap kategori memiliki kekuatan bisnis yang tinggi, begitu pula *expert* melihat daya tarik industri masih “*high*” kecuali kategori Hukum dan Psikologi pada posisi “*moderate*”. Pada kategori hukum dan psikologi, *expert* merasa bahwa jumlah penambahan mahasiswa saat ini “sedang” sehingga memengaruhi penilaiannya atas penambahan ukuran pasar secara keseluruhan dan tingkat pertumbuhan pasar.

Kelemahan yang dimiliki PT XYZ seperti rendahnya aktivitas promosi dan belum optimalnya produktivitas dalam mencetak buku baru dan ketepatan dalam mencetak ulang buku yang sudah habis menyebabkan kurangnya variasi dan ragam buku sehingga dapat memengaruhi kemampuan perusahaan untuk memaksimalkan peluang seperti penambahan jumlah mahasiswa baru dan meminimalkan ancaman yang ada seperti tingginya intensitas persaingan sesama pemain dan ancaman produk pengganti. Ancaman lainnya seperti hambatan masuk yang rendah, daya tawar konsumen yang tinggi dimana konsumen menginginkan harga buku yang rendah atau murah namun dengan kualitas yang baik diharapkan dapat diminimalkan dengan reputasi merek perusahaan yang mampu memberikan harga yang bersaing dengan tetap mempertahankan kualitasnya dan jaringan distribusi yang sudah kuat disertai dengan kehandalan tenaga penjual yang dimiliki

Setiap kategori dilakukan perhitungan atas *Rating* dan bobot untuk menjadi dasar penempatannya dalam matriks GE dan Gambar 3 menunjukkan posisi setiap kategori dalam Matriks GE dan Tabel 2 rincian hasil perhitungan.

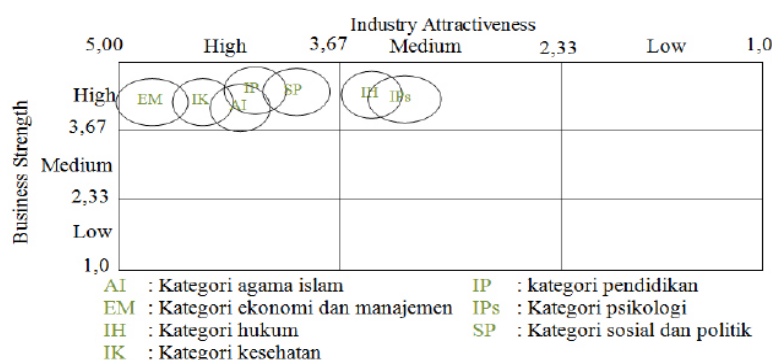
Matriks Portofolio dan Fase Siklus Perusahaan

Penentuan portofolio dan siklus perusahaan dilakukan dengan analisis PLC. Secara garis besar, kategori dalam Divisi A berada dalam fase dewasa di mana penjualan sudah melewati puncaknya dan pada fase ini PT XYZ harus mampu memaksimalkan laba sekaligus mempertahankan pangsa pasar yang ada. Hanya satu kategori yang masih di posisi tumbuh, kategori ini harus dimaksimalkan oleh PT XYZ untuk memaksimalkan pangsa pasarnya karena penjualan belum mencapai puncaknya. Namun kategori kesehatan dan pendidikan berada pada fase turun sehingga PT XYZ harus mengurangi pengeluaran agar perusahaan masih dapat menikmati margin atas penjualan. Untuk menentukan fase hidup suatu kategori didasarkan pada delta pertumbuhan penjualan setiap tahunnya. Tabel 3 memperlihatkan data penjualan 2010-2014 setiap kategori dan persamaan polynomialnya dan Gambar 4 menunjukkan posisi kategori dalam kurva PLC.

Strategi Pengembangan

1. Strategi kategori teks agama Islam, ekonomi manajemen, Sosial politik

Dalam Matriks GE kategori-kategori ini berada pada kuadran I, yaitu Investasi dan Tumbuh dan fase *Mature* pada kurva PLC. Penjualan pada fase ini lebih stabil pertumbuhannya dibanding tahap sebelumnya dan lebih banyak tantangan bagi perusahaan karena makin banyak konsumen yang beralih ke produk lain (Kotler, 2009). Oleh karena itu, fokus perusahaan memaksimalkan laba sekaligus mempertahankan pangsa pasar dengan:



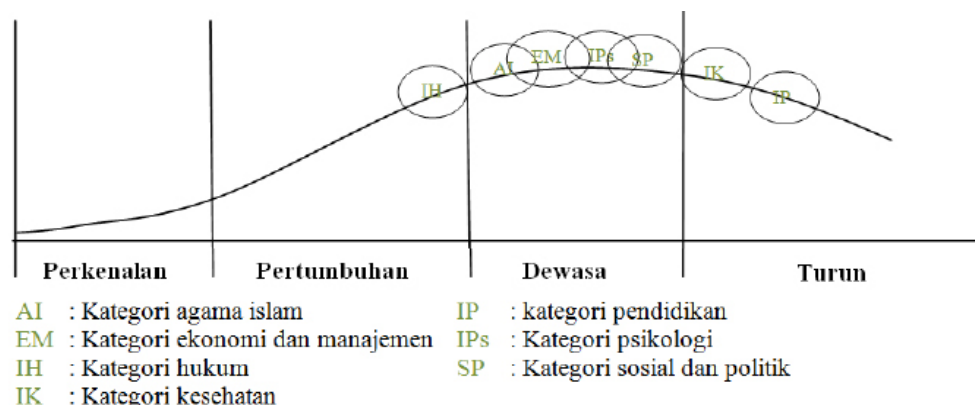
Gambar 3. Pemetaan tiap kategori pada Matriks GE

Tabel 2. Posisi kuadran dan hasil perhitungan kekuatan bisnis dan daya tarik industri setiap kategori

Kategori Buku	Kekuatan bisnis		Daya tarik industri		Posisi matriks GE
	Nilai	Kategori	Nilai	Kategori	
Agama Islam	3,73	Tinggi	4,00	Tinggi	Investasi dan tumbuh
Ekonomi & Manajemen	3,73	Tinggi	4,52	Tinggi	Investasi dan tumbuh
Hukum	4,13	Tinggi	3,45	Sedang	Tumbuh selektif
Kesehatan	3,70	Tinggi	4,29	Tinggi	Investasi dan tumbuh
Pendidikan	3,98	Tinggi	3,94	Tinggi	Investasi dan tumbuh
Psikologi	3,69	Tinggi	3,49	Sedang	tumbuh Selektif
Sosial politik	3,99	Tinggi	3,73	Tinggi	Investasi dan tumbuh

Tabel 3. Ringkasan PLC analisis atas kategori Divisi A

Kategori	Penjualan (juta rupiah)					Polynomial	Δ	Fase
	2010	2011	2012	2013	2014			
Agama Islam	662	737	856	1.025	1.061	$y = -2x^2 + 120.6x + 528.4$	+	Mature
Ekonomi & Manajemen	1.396	1.505	1.438	1.704	1.729	$y = 11.786x^2 + 15.786x + 1377.4$	+	Mature
Hukum	1.980	1.877	2.130	2.859	3.529	$y = 144.43x^2 - 458.57x + 2262$	+	Growth
Kesehatan	-	57	155	303	288	$y = -28.25x^2 + 225.35x - 150.75$	-	Decline
Pendidikan	1.738	2.242	2.806	2.918	2.528	$y = -160x^2 + 1185.6x + 649.6$	-	Decline
Psikologi	659	778	946	957	1.028	$y = -18.071x^2 + 200.13x + 472$	+	Mature
Sosial politik	1.185	1.472	1.668	2.442	2.463	$y = 3.2857x^2 + 332.89x + 811.2$	+	Mature



Gambar 4. Posisi kategori dalam Kurva PLC

a. Strategi pertumbuhan intensif

Strategi penetrasi pasar memperbanyak program promosi penjualan seperti potongan harga atau pengembalian uang tunai kepada pembeli yang membeli buku asli, program tukar tambah buku lama dengan buku baru. Melakukan sosialisasi untuk meyakinkan konsumen non pengguna kategori tersebut untuk membeli produk tersebut dengan menekankan perbedaan dan manfaat atas produk tersebut. Memberikan diskon harga seperti pengurangan harga bagi retailer yang membayar tagihan tepat waktu,

pengurangan harga jika melakukan pembelian dalam jumlah besar, pengurangan harga kepada distributor jika membeli barang di luar musim. Strategi pengembangan pasar dengan mengidentifikasi kelompok pengguna potensi di wilayah penjualan yang baru. PT XYZ memperkuat saluran distribusinya dengan kerjasama distributor besar yang memiliki *coverage* area yang selama ini belum dilakukan perusahaan. PT XYZ dapat menambah fasilitas pembelian secara *online* dalam website perusahaan maupun bekerja sama dengan banyak online shop yang terkenal sehingga jangkauan distribusinya semakin luas.

b. Strategi pertumbuhan integratif

Strategi integrasi kebelakang, yaitu dengan cara mengakuisisi pemasok bahan baku kertas atau jika memungkinkan perusahaan percetakan sehingga salah satu elemen yang memengaruhi harga dapat distabilkan.

2. Strategi kategori teks hukum

Kategori buku teks hukum berada pada kuadran II dalam matriks GE, yaitu tumbuh selektif dan kategori berada pada fase tumbuh. Kotler (2009) menyarankan pada fase tumbuh perusahaan menggunakan beberapa strategi untuk mempertahankan pertumbuhan pasar selama mungkin dengan cara meningkatkan kualitas produk produk, menambah model baru dan produk penyerta untuk melindungi produk utama, memasuki segmen baru, meningkatkan cakupan distribusi, menurunkan harga untuk menarik konsumen yang sensitif dengan harga. Strategi yang dapat dilakukan PT XYZ adalah Strategi pertumbuhan intensif.

Strategi harga untuk penetrasi pasar, yaitu dengan menetapkan harga serendah mungkin sehingga diharapkan akan semakin tinggi volume penjualan, biaya perunit akan semakin rendah dan laba jangka panjang semakin tinggi. Strategi pengembangan atau perluasan produk, layanan dan jaminan, yaitu dengan menyediakan format digital atau dengan format audio. Kemudahan pemesanan, kecepatan pengiriman pesanan, dan jaminan penggantian buku cacat produksi dan juga jaminan penggantian buku rusak yang dibeli secara *online* ke toko pengecer terdekat. Strategi pengembangan pasar, yaitu memperluas area geografi baru dengan melakukan kerjasama dengan distributor besar ataupun mendirikan cabang baru di provinsi dan kabupaten lain.

3. Strategi kategori teks psikologi

Kategori buku teks psikologi berada pada kuadran II, yaitu tumbuh selektif dan Analisis siklus hidup kategori ini berada dalam fase *mature*. PT XYZ berorientasi untuk memaksimalkan laba sambil mempertahankan pangsa pasar dengan merumuskan strategi intensif atas kategori psikologi. Oleh karena itu, perlu dilakukan a) strategi penetrasi pasar, PT XYZ memperkuat strategi periklanannya dengan menekankan perbedaan produk dengan produk pesaing dengan harapan pengguna akan

beralih; b) strategi pengembangan produk, PT XYZ melakukan pembaruan materi yang terbaru sehingga buku yang telah disempurnakan dapat menarik pembeli untuk membeli buku yang telah disempurnakan; c) strategi pengembangan pasar, dengan memperluas area geografi pemasaran dengan memperkuat saluran distribusi secara intensif.

4. Strategi kategori teks kesehatan dan pendidikan

Kategori-kategori ini berada pada kuadran I, yaitu Investasi dan tumbuh, sedangkan hasil analisis siklus hidup kategori ini berada pada fase turun/*decline*. Pada fase siklus hidup produk turun/*decline* menurut Kotler (2009) memiliki ciri seperti ditandai dengan penjualan yang menurun dan laba perusahaan menurun. Penurunan ini disebabkan pergeseran selera dan meningkatnya persaingan. Walaupun kategori ini berada dalam fase turun, kekuatan bisnis dan daya tarik industri dalam kategori ini masih tinggi. Oleh karena itu, strategi yang dapat dilakukan oleh PT XYZ untuk memanfaatkan peluang dan kekuatan bisnisnya agar dapat kembali menciptakan pertumbuhan penjualan dan laba atas kategori tersebut maka strategi intensif dan strategi bertahan/defensif yang dilakukan.

a. Strategi pertumbuhan intensif

Strategi penetrasi pasar. Meningkatkan anggaran iklan, promosi penjualan, melakukan efisiensi biaya agar mendapatkan harga yang bersaing tanpa mengorbankan laba. Strategi pengembangan pasar, yaitu dengan fokus memasarkan kategori-kategori tersebut pada daerah-daerah yang masih memberikan keuntungan, naikan anggaran iklan dan promosi penjualan pada daerah-daerah tersebut. Strategi pengembangan produk, layanan dan jaminan, yaitu dengan melakukan revisi total isi buku sehingga sesuai dengan kebutuhan pasar, kemudahan pemesanan dan jaminan penggantian buku rusak.

b. Strategi bertahan

Divestasi, yaitu menghentikan penerbitan buku yang tidak lagi memberikan keuntungan dalam usahanya pencapaian laba optimum pada barang yang ada. Pencutian, yaitu rasionalisasi biaya dengan penghematan biaya tenaga kerja dan aset perusahaan yang tidak memberikan nilai tambah ekonomi.

Implikasi Manajerial

Hasil penelitian memberikan implikasi manajerial atas perumusan strategi pengembangan untuk Divisi A yaitu penetrasi pasar dengan meningkatkan anggaran komunikasi pemasaran melalui bauran promosi yang intensif. Perusahaan membentuk departemen baru yang disebut perencanaan hubungan distributor yang bertujuan untuk mengidentifikasi kebutuhan distributor dan merancang program dagang untuk membantu setiap distributor beroperasi seefisien mungkin. Strategi pengembangan produk, layanan dan jaminan yaitu meminta penulis untuk selalu memperbaharui materi tiap tahunnya demi kekinian isi. Menambah jumlah karyawan untuk mempercepat pengiriman karyawan demi perbaikan layanan kepada konsumen, dan pemberian jaminan kepada konsumen dengan melakukan kerja sama dengan retail untuk menerima penggantian buku karena cacat produksi yang dibeli secara online.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penyebab batas tidak signifikan peningkatan penjualan pada Divisi A adalah masih rendahnya produktivitas penerbitan buku baru sehingga memengaruhi jumlah dan ragam judul kepada konsumen. Aktivitas promosi yang belum intensif juga memberikan andil karena banyaknya produk sejenis. Di sisi lain, kegiatan promosi yang dilakukan pesaing membuat keberadaan produk perusahaan bisa tidak diketahui oleh konsumen. Peluang musiman dan pertambahan jumlah mahasiswa harus dapat dimaksimalkan oleh perusahaan dengan memperbaiki kelemahan dan meningkatkan kekuatan yang sudah diketahui perusahaan.

Saran

Menghadapi intensitas persaingan untuk tahun mendatang, perusahaan harus mengintensifkan bauran pemasaran, seperti menambah variasi format buku seperti digital dan audio, melakukan revisi buku setiap dua tahun, menambah saluran penjualan dengan mengintensifkan saluran penjualan *online*, meningkatkan aktivitas *promosi below the line* dan *above the line*.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong JS, Brodie RJ. 1994. Effects of portfolio planning methods on decision making: experimental result. *International Journal of Research in Marketing* 11(1): 73–84. [http://dx.doi.org/10.1016/0167-8116\(94\)90035-3](http://dx.doi.org/10.1016/0167-8116(94)90035-3).
- David FR. 2011. *Strategic management; Concept and Cases. 13th Ed. Upper Sadle River*. New Jersey: Prentice Hall
- Hax AC, Majluf NS. 1991. *The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach*. Englewood. New Jersey: Prentice Hall
- Homisah. 2014. Strategi Pengembangan Portofolio Bisnis PT Sekar Laut.Tbk. [Thesis]. Bogor: Institut Pertanian Bogor
- Khan M.G, Al-Buarki A.E. 1992 Strategic planning in bahrain. *Management Decision; ABI/INFORM*; 30(5): 3–7.
- Kotler P, Keller KL. 2009. Manajemen Pemasaran. Bob Sabran, penerjemah. Terjemahan dari: *Marketing Management*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Kurniasanti SA, Sumarwan U, Kurniawan BPY. 2014. Analisis dan model strategi peningkatan daya saing produk edamame beku. *Jurnal Manajemen & Agribisnis* 11(3):154–163.
- Pearce II JA, Robinson RB. 2014. Manajemen Strategis; Formulasi. Implementasi dan Pengendalian. Nia Pramita Sari, penerjemah. erjemahan dari: *Strategic Management: Formulation. Implementation and Control*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Poniran. 2013. Strategi the boston consulting group untuk memastikan kesinambungan produk PT Gudang Garam Tbk. Kediri. 16(1): 1–14.
- Setiadevi S, Fahmi I, Wibisono Y. 2014. Kualitas jasa unit pelaksana teknis pengujian sertifikasi mutu barang-lembaga tembakau Jember. *Jurnal Manajemen & Agribisnis* 11(3):144–153.
- Sumarno. 2011. Analisis portofolio produk tabungan dan strategi pengembangan (studi kasus pada PT Bank Bukopin. Tbk) [Thesis]. Bogor: Institut Pertanian Bogor
- Udo-Imeh TP, Edet EW, Anani BR. 2012 Portfolio analysis models: a review. *European Journal of Business and Management* 4(18): 101–120.
- Žic S, Hadzic H, Ikonc M. 2009 Portfolio analysis – a useful management tool. *Technical Gazette* 16(4): 101–105.